

государства, государство играло очень важную роль. Государство, как важнейший институт в жизни человека и общества в общем, предоставляло «почву» для развития именно гражданского самостоятельного общества.

Нельзя упустить из виду факт того, что в России 18 сентября 2016 г. были проведены выборы в Государственную Думу. В данном мероприятии участвовала меньше 50 % населения страны. Казалось бы, такая огромная страна с необыкновенным менталитетом, конечно же граждане интересуются, что происходит в их государстве. Как оказалось, на деле – нет, российское общество совершенно не интересуется, что происходит не только в государстве, но также и в их собственной жизни. В данном факте, я наблюдаю лишь полную деградацию российского общества. СМИ и современные ученые политологи давали оценку данным выборам и, конечно же, их прогноз полностью подтвердился. В Государственную Думу были избраны все те же четыре партии: «Единая Россия», КПРФ, ЛДПР, «Справедливая Россия». Данные факты являются показателем отсутствия какой-либо самостоятельности общества. Да, несомненно, на развитие общества крайне сильное влияние оказала политика Советского государства, да, наше общество будет развиваться, полностью обретет свою самостоятельность и наряду с государственной властью будет решать не только внутренние, но и внешние проблемы. Но как быстро это произойдет? Сейчас Зарубежные страны уже имеют мощное оружие – гражданское общество, наша страна только развивает свои потенциалы.

Таким образом, целесообразно сделать вывод о том, что мощным оружием гражданского общества является именно знания и информация, обеспечивающие непрерывную корреляцию информационных потоков в сознание общества. Данные ресурсы в наше время являются неотъемлемой частью развития, самосознания и самодостаточности.

***Е. С. Дербина***

*Уральский федеральный университет*

## **СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА НАСТАВНИЧЕСТВА И КОУЧИНГА – ОСОБЫХ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИЙ**

В современных социально-экономических условиях и нестабильной ситуации на рынке труда особое значение в организации приобретает ее кадровый потенциал. Наряду со стремлением сохранения целостности и относительной устойчивости кадрового состава особенно остро на сегодняшний день стоят вопросы привлечения и удержания молодых перспективных кадров, способных повысить конкурентоспособность организации и вывести ее на качественно новый уровень развития.

Потребность в формировании системы адаптации возникает на этапе активного развития компании. Вместе с ростом организации увеличивается общее

количество подразделений и сотрудников, а значит, и новичков. В какой-то момент руководители компании уже не могут лично заниматься новыми сотрудниками. Помимо этого, в бизнесе, да и вообще на рынке, сейчас сложилась такая ситуация, что подобрать профессиональный персонал извне практически нереально, либо это стоит очень больших вложений и не факт, что после вложений в ученика, он останется в вашей компании. В связи с этим остро встает вопрос о применении различных методик обучения сотрудников компании<sup>1</sup>. Вообще, среди множества видов обучения выделяют: модульное обучение, дистанционное обучение, тренинг, ротацию, семинар, кейс-обучение, коучинг, наставничество. В данный момент мне бы хотелось поговорить о последних двух методах – наставничестве и коучинге.

Оба подхода нацелены на обретение новым сотрудником знаний, умений и навыков, необходимых в его дальнейшей работе. Они очень хорошо себя зарекомендовали, ведь никакие пособия, рекомендации, инструктажи, вебинары, тренинги, стажировки и т. д. не введут работника в курс дела так быстро и эффективно, как опытный сотрудник или компетентный коучер.

Что же касается определений данных персонал-технологий, то их, как известно великое множество. Дэвид Клаттербак в 1991 г. писал в своей книге «Каждый нуждается в наставнике»: «Наставник – это человек, обладающий опытом, готовый делиться своими знаниями с менее опытными людьми в обстановке взаимного доверия. Первейшей характеристикой наставника должно быть совмещение в одном лице ролей родителя и сверстника, он должен быть своего рода переходной фигурой в развитии индивида. Наставничество включает в себя коучинг, консультирование и создание сети контактов. Не нужно поражать своего протеже знаниями и опытом. Наставник просто должен поднимать дух и поощрять ученика, делясь с ним своим энтузиазмом по отношению к своей работе»<sup>2</sup>.

В этом определении Клаттербак затронул проблему соотношения наставничества и коучинга. Необходимо, соответственно, определить, что такое коучинг.

Коучинг (англ. coaching) – метод консалтинга и тренинга, в процессе которого человек, называемый «коуч», помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели. В отличие от менторства, коучинг сфокусирован на достижении четко определенных целей вместо общего развития.<sup>3</sup>

Дело в том, что в современной практике нередко путают понятия «коучер» и наставник, однако несмотря на схожесть этих понятий, у них есть ряд значительных отличий, выявить который поможет следующий сравнительный анализ по определенным критериям (Табл. 1).

---

<sup>1</sup> Исаев В. А. Книга наставника: практическое пособие. М., 2002.

<sup>2</sup> Все о наставничестве // hr-portal [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru/tags/nastavnichestvo?page=2> (дата обращения: 18.03.2016).

<sup>3</sup> Шаховой В. А., Шапиро С. А. Мотивация трудовой деятельности. М., 2006.

Таблица 1.

## Сравнительный анализ наставничества и коучинга

Наставничество	Коучинг
<i>Цель</i>	
Чаще – взаимобмен жизненным опытом, поддержка, обучение или руководство в целях личного, духовного, карьерного или жизненного роста; иногда – достижение стратегических бизнес-целей; содержание может быть весьма широким <sup>1</sup>	Работа руководителя и подчиненного, над конкретными задачами; достижение результата, успеха, цели, овладение производственными навыками
<i>Вопросы, на которые отвечает</i>	
«Кем или каким ты хочешь стать?» (что?)	«В каких областях/области ты хочешь развиваться?» (где?)
«Чего ты желаешь добиться?»	
<i>Личная заинтересованность подчиненного</i>	
Наличие личной заинтересованности не обязательно	Подразумевает наличие личной заинтересованности подчиненного в решение задачи
<i>Наличие ответов на вопросы</i>	
Не предполагает наличие советов, но руководитель может дать совет, основанный на собственном опыте, продемонстрировать необходимый алгоритм действий	Не дает правильных ответов
<i>Количество ролей при применении персонал-технологии</i>	
Предполагает наличие нескольких ролей в процессе обучения и развития («резонатор», «слушатель», «родитель», «сверстник» и т.д.)	Перемены ролей проявляться не должны
<i>Продолжительность контакта</i>	
Может длиться в течение всей жизни или являться частью формальной программы с регламентированными взаимными контактами, встречами и т. д.	Проводится либо на основе потребностей, выявляемых самим клиентом, либо может быть частью обычной профессиональной деятельности сотрудников
<i>Форма контакта</i>	
Формально или неформально; исторически – индивидуально; все чаще применяются практики взаимодействия одного наставника с группой людей, группой сверстников; используются возможности электронной почты, телефона и видеозаписи	Исключительно формально; обычно индивидуально; часто проводится по телефону и посредством электронной почты; в системах образования используется взаимный коучинг в парах

<sup>1</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.

<i>Навыки и жизненный опыт</i>	
Обычно опыт наставника богаче опыта его партнера, но может быть подобным ему или относиться к другой области	Очень часто коуч занят в той же самой области, в которой работает клиент, или работал в ней ранее
Истории из жизненного опыта часто рассказываются к случаю и оказывают сильное воздействие, они призваны вдохновить или научить	
<i>Необходимая для исполнения данной роли подготовка</i>	
Варьирует от полного отсутствия формальной подготовки до ограниченного количества часов в формате семинарских занятий	Часто коуч является самоучкой; сейчас становятся доступными все больше очных и дистанционных курсов
<i>Сертификация и лицензирование</i>	
Не требуется, но сертификаты и другие виды формального признания часто выдаются после прохождения формальных обучающих программ	
<i>Компенсация или гонорар</i>	
Строго добровольно; в опубликованных руководствах возражается против любых финансовых отношений	Чаще всего коучинг является частью роли (или же полностью ролью), предписанной должностной инструкцией; услуги частных коучей часто оплачиваются клиентом/ потребителем услуг
<i>Оценка работы и взаимные соглашения</i>	
Исследовательская сторона очень умеренна; приветствуются и чаще всего используются эпизодические отчеты и личные переживания	Обеспечивается потребителем; минимальный исследовательский компонент; благодарственные письма клиентов - наиболее распространенный способ определения эффекта программы
Высокая степень согласованности принципов программы	
<i>Обучение и обратная связь</i>	
Зависит от развития отношений; взаимообучение со временем усиливается, но может быть минимизировано должностной иерархией; обычно все стороны извлекают для себя пользу из обратной связи <sup>2</sup>	Обычно ориентирован на клиента, и первоочередное внимание уделяется его обучению; коучи часто запрашивают обратную связь для улучшения своих собственных навыков

В результате проведенного анализа данных персонал-технологий, можно сделать вывод о том, что наставничество и коучинг как методы достаточно близки. Однако они имеют ряд отличий, касающихся:

*а) ситуации их применения:*

Коучинг, в отличие от наставничества, нужен тогда, когда компания испытывает «кризис зрелости»;

Наставничество как инструмент применяется лишь в период адаптации;

Коучинг практически не используется для новых людей, им требуется введение в должность.

*б) информационного наполнения:*

<sup>1</sup> Шаховой В. А., Шапиро С. А. Мотивация трудовой деятельности. М., 2006.

<sup>2</sup> Все о наставничестве // hr-portal [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru/tags/nastavnichestvo?page=2> (дата обращения: 18.03.2016).

Наставничество, охватывающее широкий диапазон проблем, является более общим процессом, чем коучинг, относящийся к конкретному умению или сфере деятельности.

*в) продолжительности процесса:*

Наставничество является более продолжительным процессом, нежели коучинг, поскольку предполагает не только помощь в достижении целей, но и передачу необходимых знаний и умений.

*г) объектно-субъектных отношений:*

Наставник – это квалифицированный специалист, профессионал, у которого другие работники (молодые специалисты) могут получить совет, рекомендацию;

Коучер, как правило, работает с первым лицом организации, не будучи включенным в ее структуру. Эту позицию занимает внешний, независимый специалист.

Помимо этого, многое зависит от уровня развития личности и мотивации подчиненного. Например, если руководитель считает, что сотрудник мотивирован, но нуждается в навыках, целесообразно использовать коуч подход. И наоборот, если страдает мотивация, наставнический стиль предпочтительней для руководителя.

Но, все-таки, на мой взгляд, можно смело утверждать о том, что наставничество может включать в себя коучинг, но не наоборот.

***Е. В. Микрюкова***

*Уральский федеральный университет*

## **ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Как сказал выдающийся американский философ Элвин Тоффлер, «безграмотными в XXI веке будут не те, кто не умеет читать и писать, а те, кто не умеет учиться, разучивать и переучиваться»<sup>1</sup>. Важным критерием при отборе кандидатов является обучаемость. Обучаемость – это совокупность способностей способствующие, легкому и быстрому освоению человеком новых знаний, умений и навыков, новых форм деятельности в процессе обучения. Обучение является основным элементом адаптации сотрудника. Это необходимое условие его успешного вхождения в организацию. Особенно в эпоху конкуренции на рынке труда многие компании готовы принимать людей без опыта и обучать их в ходе работы. При этом у работодателя должна быть разработана стратегия адаптации и обучения новых работников, чтобы предотвратить текучесть кадров<sup>2</sup>. Обучение подразумевает под собой изучение и принятие тех норм, ценностей, правил

---

<sup>1</sup> Элвин Тоффлер (1928–2016) – американский философ, социолог и футуролог, один из авторов концепции постиндустриального общества.

<sup>2</sup> Карпова Т. Обучение новичков: разрабатываем эффективную систему // Кадровая служба и управление персоналом. 2014. № 7, С. 67.